

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**“O MERCADO DE CIMENTO EM ANGOLA
CASO ESPECIFICO: FÁBRICA DE CIMENTO DO KWANZA SUL”**

Francisca Alberta Maria Calolósio

Relatório de Estágio curricular apresentado no Instituto Superior de Gestão para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão Financeira

Orientador: Prof. Dr. Belmiro Cabrito

Lisboa

2014

Resumo

Este trabalho versa sobre o mercado e a gestão da Indústria Cimenteira Angolana, tendo como base o estágio curricular desenvolvido na Direcção Comercial da Cimenteira Angolana, (FCKS) Fábrica de Cimento do Kwanza Sul, com a duração de 3 meses, tendo sido iniciado em Fevereiro e terminado em Abril de 2014.

O mercado de cimento está em crescimento no mundo, em especial nos chamados países emergentes, como a China ou a Índia.

Em Angola há um acréscimo grande desse mercado em virtude do desenvolvimento acelerado da economia proveniente da pacificação do país. Esse acréscimo começou por ser compensado por importações, designadamente da China, mas actualmente, há uma indústria nascente de cimento angolano em rápido progresso, o que levou a uma política pública de restrição de importação de cimento.

As empresas que dominam o mercado angolano de cimento ainda estão limitadas por muitos custos de contexto, como dificuldades de transportes, falta de energia ou qualificação da mão-de-obra. De uma forma geral, ainda têm uma política comercial simples, quase de venda directa. Mas a evolução e a sofisticação do mercado, bem como as necessidades crescentes levarão a um maior melhoramento da política comercial, das redes de distribuição, e das apostas de marketing.

Palavras- chave

Cimento- Produção angolana de cimento- Política comercial do cimento- Distribuição de cimento em Angola

Abstract

This work versa about market ea industry management Angolan cement , base tendon as the curricular developed in the Commercial Division of the Angolan cement , (FCKS) Kwanza Sul Cement factory , with a duration of three months , tendon been started in February and completed in April 2014 .

The cement market is growing worldwide, particularly in emerging countries such as China or India.

In Angola there is a large increase in this market due to the accelerated development of the economy resulting from the pacification of the country. This increase began to be offset by imports, particularly from China, but currently, there is a nascent industry of cement in Angola in rapid progress, which led to a public policy of restricting its importation.

The companies that dominate the Angolan cement market are still limited by many contextual costs as transport difficulties, lack of energy or supply of skilled manpower.

In general, they still have a simple commercial policy almost of direct sale. But evolution and sophistication of the market as well as the growing needs will lead to greater sophistication of trade policy, distribution networks, and marketing.

Keywords

Cement - Angolan cement production- Cement marketing- Cement distribution in Angola

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida, força e coragem que me tem dado em todos os momentos.

Agradeço aos meus pais e aos meus irmãos por todo suporte emocional e financeiro dado durante o meu percurso académico, pelo exemplo de força e determinação que sempre me transmitiram, por todo amor, incentivo e apoio permanente às minhas decisões.

Ao meu orientador, Professor Dr. Belmiro Cabrito, pelo acompanhamento e orientação prestados durante a elaboração deste relatório e também durante o ano curricular.

Ao Dr. Mário Cumandala, Director Comercial da Fábrica de Cimento de Kwanza Sul, pela oportunidade de estágio, por todo apoio, carinho e capacidade de crítica e elogios nos momentos decisivos.

Ao Engenheiro João N'tela, Senhor Nicolau Massaki e ao Senhor João Brito da Silva pelo bom humor e pelo companheirismo que muito me ajudou na integração à empresa.

O meu muito obrigado à fantástica equipa da Direcção Comercial da Fábrica de Cimento do Kwanza Sul que me recebeu de braços abertos e que sempre se mostrou disponível para ajudar-me.

Ao professor Dr. José Paulo Oliveira pela disponibilidade, sugestões e incentivo prestado durante a minha Licenciatura e na ajuda prestada para a escolha do tema do estágio.

Ao Doutor José Teixeira Trigo, Director da Faculdade de Engenharia e Ciências Naturais da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, pelo apoio na procura de dados sobre o Cimento.

Por último agradeço a todos aqueles que de forma directa ou indirecta ajudaram para a conclusão do mestrado.

Lista de Abreviaturas

CIF - Luanda Cement Limitada

CRD - Centro Regional de Distribuição

DC – Direcção Comercial

FCKS - Fábrica de Cimento do Kwanza Sul

FMI – Fundo Monetário Internacional

PIB - Produto Interno Bruto

Mta – Milhões de Toneladas

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de Angola	5
Figura 2 Quotas do Mercado de Cimento em Angola em 2013.....	12
Figura 3 Crescimento do PIB Angolano á preços constantes (%).....	13
Figura 4 Factores Potenciadores do Crescimento da Economia Angolana (Baseado FMI,2014).....	17
Figura 5 Produção e Consumo de Cimento em Angola de 1999 á 2008	18
Figura 6 Organização Global da FCKS	25
Figura 7 Organigrama da Direcção Comercial da FCKS.....	31
Figura 8 Esquema de um Circuito de Venda Directa	33
Figura 9 Esquema de um circuito curto de distribuição	34
Figura 10 Esquema de um circuito longo de distribuição	34
Figura 11 Expansão e áreas de actuação da FCKS	37
Figura 12 Fluxograma do processo de distribuição.....	39
Figura 13 Modos de venda de cimento na FCKS.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 Quadro Sinóptico acerca do Mercado de Cimento em Angola.....	8
Tabela 2 Comportamento da Economia Angolana - Visão Sectorial.....	16
Tabela 3 Produção e Consumo de Cimento de 2006 á 2010.....	20
Tabela 4 Maiores Produtores de Cimento do mundo	21
Tabela 5 Cronograma do Processo de Selecção	29
Tabela 6 Ficha de Controlo de Carregamento de Cimento Yetu.....	43
Tabela 7 Mapa de Vendas á Crédito de Cimento Yetu	44
Tabela 8 Mapa de Vendas á Pronto Pagamento.....	45
Tabela 9 Mapa de Controlo Quinzenal das Transportadoras	47
Tabela 10 Mapa de Expedição	50
Tabela 11 Mapa do Total das Vendas.....	51

Índice Geral

Resumo	ii
Abstract	iii
<i>Agradecimentos</i>	iv
Lista de Abreviaturas.....	v
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vii
Introdução	1
Capítulo I A Evolução e o Enquadramento da Economia Angolana.....	3
1.1 Geografia de Angola	3
1.2 Breve referência sobre o cimento	6
1.3 Mercado Angolano de Cimento.....	7
1.4 Enquadramento da Economia Angolana.....	12
1.5 Recuperação de Economia Angolana e Papel do Cimento	14
1.6 Mercado Mundial de Cimento	19
Capítulo II Local do Estágio.....	23
2.1 Caracterização da Empresa: Missão, Visão, Valores	23
2.2 Análise SWOT e Estratégia Genérica	26
Capítulo III - Descrição do Estágio	29
3.1 Local do estágio	29
3.2 <i>Função Comercial na empresa</i>	32
3.3 Plano de Política de Vendas da Empresa.....	37
3.4 Actividades Previstas e Realizadas	41
3.5 Principais dificuldades encontradas no local do estágio e formas de superação	52
Conclusões	53

Bibliografia.....	56
Webgrafia	57

Introdução

A fim de concluir o mestrado em Gestão Financeira, optei pela realização de um estágio curricular, que decorreu na Direcção Comercial da Fábrica de Cimento de Kwanza Sul em Angola. O estágio teve a duração de 3 meses, tendo iniciado em 10 de Fevereiro e terminado em 11 de Abril de 2014.

Este relatório tem por objectivo geral a descrição das actividades desenvolvidas durante o estágio que me permitiu compreender o funcionamento do mercado de cimento Angolano, atendendo em especial aos aspectos comerciais.

Como objectivos específicos podem ser destacados: conhecer a realidade angolana do cimento; identificar as empresas produtoras de cimento; compreender a política angolana relativamente à importação de cimento.

O estágio permitiu não só pôr em prática alguns conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico, como também desenvolver competências pessoais, designadamente: trabalhar em equipa ou aprender a trabalhar sob pressão.

Durante o primeiro mês do estágio todo o trabalho era supervisionado e acompanhado pelo Chefe de Departamento da Direcção Comercial. A partir do segundo mês houve a oportunidade de realizar as actividades de uma forma mais independente.

A economia angolana, desde a independência em 1975, passou por duas grandes fases, uma de corrosão e de dificuldades (1975- 2002), outra de crescimento (desde 2002). É nesta fase de progresso que Angola agora se encontra que serve de enquadramento a este trabalho e à actividade da indústria cimenteira angolana.

No primeiro capítulo, apresenta-se de forma breve o mercado do cimento em Angola e o seu papel nas economias. Vamos começar por descrever a situação geográfica de Angola, realizar uma breve referência sobre o cimento e o seu enquadramento no mercado Angolano, a recuperação da economia Angolana e o papel do cimento e o mercado mundial do cimento,

com especial enfoque nas condições específicas do país em termos de oferta e procura de cimento.

No segundo capítulo vamos caracterizar a empresa.

Realizada toda a tarefa de enquadramento, quer macro, quer microeconómico, no terceiro capítulo vamos proceder ao relato das actividades realizadas durante o nosso estágio na Fábrica de Cimento do Kwanza Sul, detalhando os aspectos que pareceram mais importantes.

De seguida, vamos descrever os procedimentos acompanhados durante o estágio, com a teoria relevante acerca das actividades de uma direcção comercial.

Finalmente, apresentaremos as nossas conclusões, tendo em conta os aspectos referidos, designadamente, a situação actual da economia angolana e os procedimentos seguidos na direcção comercial da fábrica, face à teoria relevante.

Capítulo I A Evolução e o Enquadramento da Economia Angolana

1.1 Geografia de Angola

Angola situa-se na costa ocidental da África Austral, a Sul do equador e tem fronteiras com o Congo Brazzaville, a Norte, com a República Democrática do Congo, a Norte e Nordeste, com a Zâmbia a Oriente, com a Namíbia, a Sul; e a Ocidente com o Oceano Atlântico (com Cabinda “encravada” entre os dois primeiros Países a Norte do rio Zaire e o Oceano atlântico a banhar-lhe a fronteira Oeste) cuja extensão costeira é de 1.650 quilómetros, e onde, de Sul para Norte, corre a corrente fria de Benguela.

Possui 18 províncias sendo Luanda a sua Capital.

O território Angolano tem um comprimento máximo no sentido Norte-sul de 1.277 quilómetros quadrados e a largura máxima, no sentido Leste Oeste, de 1.236 quilómetros quadrados, e uma extensa fronteira terrestre de 4.837 quilómetros quadrados, para uma área total de cerca de 1.246.700 quilómetros quadrados.

Em termos de dimensão, Angola ocupa o quinto lugar na África Subsariana.

O território Angolano tem predominantemente planaltos com altitudes que variam entre os 1.000 e os 1.500 metros (o Morro do Môco, na Província do Huambo, é o ponto mais alto com 2.620 metros), limitados por uma estreita faixa de terras baixas na zona costeira.

As principais bacias hidrográficas são dos rios Zaire, Mebridge, Kwanza (o maior), Keve, Cunene e kuando.

Os climas são distintos, desde o tropical Chuvoso da savana, ao temperado por efeito da altitude, até ao seco do deserto.

Tem um clima semiárido no sul e ao longo da costa de Luanda; no norte tem uma estação fresca e seca (Maio a Outubro) e estação quente e chuvosa

(Novembro a Abril). Possui uma estreita planície costeira que se eleva abruptamente ao vasto planalto interior.

Angola tem uma flora com cinco tipos de zonas naturais: Flora Húmida (Maiombe), Savana associada à mata (Lunda), Savana seca com árvores e arbustos (Luanda), estepe, na faixa costeira do Sumbe e desértica no extremo Sul do País (deserto do Namibe), onde se encontra uma espécie única no mundo a *Welwitschia Mirabilis* com a particularidade de não ter caule – somente raízes e folhas.

A fauna é rica e variada destacando-se a Palanca Negra Gigante (também uma espécie rara com “habitat” na região de Malange), além dos Gorilas e Chipanzés no Maiombe (Cabinda).

Tem 3 portos de mar (Luanda, Lobito e Namibe), sendo o do Lobito um dos melhores Portos de África Ocidental, donde parte o Caminho-de-ferro de Benguela que é a linha férrea mais longa e importante do país com 1.347 quilómetros de comprimento

[illegible]

5

1.2 Breve referência sobre o cimento

O cimento é um ligante, uma substância que define e endurece, juntando outros materiais. A palavra "cimento" deriva dos romanos, que usaram o termo *caementicium opus*, para descrever uma alvenaria semelhante ao betão moderno, feita de rocha esmagada ligada através de lima queimada. Cinza vulcânica e tijolos esmigalhados que eram pulverizados adicionados à cal viva para se obter um ligante hidráulico, eram referidos como *cemento*, *cimentum*, *câment*, e *cimento* (Hill, 1984).

Os cimentos utilizados na construção podem ser hidráulicos ou não-hidráulicos, dependendo da capacidade do cimento para ser utilizado na presença de água.

O cimento não hidráulico não se irá definir em condições de chuva ou debaixo de água. Define-se quando seca e reage ao dióxido de carbono no ar. Pode ser atacado por alguns produtos químicos agressivos depois de se definir.

O cimento hidráulico é feito através da substituição de algum do cimento por uma mistura com silicatos de alumínio activados ou pozolanas, tais como cinzas volantes. Isso permite a criação de cimento em condições molhadas ou debaixo de água e ainda protege o material de ataques químicos (Sismondo, 2009).

Hoje em dia, o cimento é um material de construção por excelência, sendo produzido e utilizado em quase todos os países do mundo (Gonçalves & Margarido, 2012).

As matérias-primas utilizadas são basicamente o calcário e a argila. Estes materiais são aquecidos até aos 1.450 ° C. Desse aquecimento resulta um produto constituído por silicatos e aluminatos de cálcio denominado “clínquer”. De seguida mói-se finamente o “clínquer” com gesso. Daí deriva o chamado cimento “Portland” (Gonçalves & Margarido, 2012).

A produção do cimento “Portland” que é genericamente a denominação do cimento habitualmente mais usado em toda a construção civil, devido à sua resistência (Sismondo, 2009), obedece assim a três fases:

- 1- Preparação das matérias- primas;
- 2- Produção do “clínquer”;
- 3- Moagem final da mistura do “clínquer” com gesso.

1.3 Mercado Angolano de Cimento

Actualmente, existem 5 fábricas de cimento em Angola: Nova Cimangola SARL – Luanda; ENCIME-Empresa Nacional de – Lobito; Cimenfort industrial Lda. – Cimenfort; Fábrica de Cimento do Kwanza Sul (FCKS) – Sumbe; CIF Luanda Cement Limitada - Bom Jesus.

Estima-se, que o consumo de cimento de Angola tenha chegado a 1,2 Mt. Em 2004 e 1.5Mt até 2005. À época cerca de 60 % do mercado era abastecido pelos produtores nacionais Nova Cimangola e Techno Secil enquanto as importações representavam cerca de 40 % do mercado (CW Research, 2013).

Em termos *per capita*, o consumo atingiu 97 kg em 2005, com base em uma estimativa da população de 15,4 milhões de habitantes. Este número é consideravelmente menor do que a média global de 350 kg *per capita* (FCWS, 2004).

Nos anos iniciais da presente década (2010/ 2011) Angola teve um *deficit* cimenteiro estimado em 4,2 Mt/ ano, que resolveu através de importações à China, Namíbia e República da África do Sul. Contudo, o país tem prosseguido uma política de abertura de fábricas de cimento com vista a auto- suficiência (CW Research, 2013). E simultaneamente aplicado uma política muito restritiva de importações. O recente Decreto Executivo Conjunto n.º 15/14, de 15 de janeiro de 2014 é determinante no seu artigo 1.º ao proibir a importação de cimento, como regra geral. Prescreve o artigo 1.º:

“Não é permitida a importação de cimento no ano de 2014”

É verdade que depois admite excepções, desde que autorizadas pela Comissão do Sector do Cimento. No entanto, o que aqui verificamos é um exemplo típico de condicionamento industrial e protecção de indústrias nascentes (Mankiw, 1999). A política do governo angolano está a fomentar a produção interna e proibir as importações para atingir a autarcia cimenteira.

Tabela 1 Quadro Sinóptico acerca do Mercado de Cimento em Angola
(Valores em toneladas)

Ano	Importação	Produção	Consumo
2012	3.376	3.250	6.626
2013	3.300	4.063	7.362
2014	2.063	5.514	7.577
2015	817	6.880	7.697

Fonte: Plano Estratégico da FCKS 2015- 2017

Em 2012, Angola produziu cerca 3,7 milhões de toneladas, valores inferiores à procura interna. O mercado angolano caracteriza-se da seguinte forma:

- Concentração da oferta nacional;
- Capacidade reduzida de produção;
- Legislação restritiva;

-Problemas logísticos.

Há uma emergência de um forte sector de cimento por toda a África Central e Austral. A região produziu 116 Mt de cimento em 2013, liderada pela Nigéria, África do Sul e Etiópia, enquanto Angola está a emergir como polo de produção de cimento da África Central. Na zona, a procura de cimento cresceu a uma taxa de 5% ao ano na última década, com as quatro maiores economias, Nigéria, África do Sul, Angola e Etiópia, consumirem um total combinado de 68 MT 2013 (CW Research, 2013).

Por isso, a crescente capacidade cimenteira tem impulsionado uma queda acentuada na importação de cimento, nomeadamente por parte dos maiores consumidores, Nigéria e Etiópia, que se estão prestes a tornar grandes exportadores.

As perspectivas para o sector de cimento do Oriente África são promissoras, dada a forte perspectiva económica e de crescimento demográfico com a respectiva da urbanização, fenómenos que vão impulsionar a procura (Ecobank, 2014).

Como referimos na parte inicial, Angola está a beneficiar dos primeiros anos de paz e enfrenta a enorme tarefa da reconstrução pós-guerra (Wheeler 2013).

De momento, a procura de cimento em Angola está a ser impulsionada em grande parte pelo governo através do patrocínio de projectos para reconstruir a infra-estrutura do país e proporcionar habitação, especialmente em torno de Luanda. Contudo, o ritmo geral da reabilitação é modesto, com ênfase principalmente em estradas, pontes e centralidades, escolas e centros de saúde. Esta actividade, juntamente com um *mini-boom* de prédios residenciais em Luanda, sustentou o sector da construção, que cresceu 12,6 por cento em 2003, e 14 por cento em 2004. (ADBG,2014).

A maior parte do consumo interno de cimento está localizado nas zonas mais densamente povoadas a ocidente de Angola, que também beneficiam de uma maior disponibilidade de transportes e infra-estruturas.

A distribuição de cimento é feita por via rodoviária.

Quase todo esse comércio é ensacado embora algumas importações de cimento começam a ser entregues a granel e em semi-*bulk* através do uso de *big bags* de 1-2t. Algum cimento a granel é enviado directamente para edificação e construções locais.

. A infra-estrutura rodoviária, por toda Angola, é actualmente bastante rudimentar: as estradas terciárias são muitas vezes de terra batida e esburacadas e que na estação chuvosa podem ser intransitáveis. A falta de uma rede de transporte rodoviário adequado implica a subida das taxas de transporte. As mais recentes pesquisas obtidas indicam que mover cimento num valor de 20t-40t em camiões entre (por exemplo) Luanda e Sumbe equivale a US \$ 2.500 por carga.

O cimento Portland domina o mercado representando 80% da procura angolana. Este produto é produzido internamente, segundo a norma europeia, tanto pela Nova Cimangola e Tecno Secil, como pela Fábrica de Cimento de Kwanza Sul. A maioria das importações são também de cimento Portland, com quantidades crescentes originárias da China (fabricado segundo as normas britânicas).

O cimento ensacado é o modo dominante de entrega de cimento em Angola, representando cerca de 90 % de vendas. O tamanho do padrão saco é 50 kg.

As principais empresas de construção, incluindo Mota-Engil, Teixeira Duarte, bem como as várias empresas de construção chinesas são os principais consumidores de cimento a granel em Angola. Estas empresas operam os seus próprios lotes, plantas e frotas de camiões de mistura pronta para uso interno.

Os preços à saída da fábrica em 2005 oscilaram entre os EUA \$ 6,10 / 50 kg (US \$ 122,00 / t), em Luanda (Nova Cimangola) para o mais caro: US \$ 8,00 / 50 kg (US \$ 160 / t) no Lobito (Tecno Secil). A logística superior na produção de clínquer doméstica e economias de escala permitem à Nova Cimangola vender a preços mais baixos à saída da fábrica. Tecno Secil, por outro lado, tem menos concorrência de importadores e é capaz de sustentar um preço mais elevado por tonelada (FCKS, 2004)

Em 2014, os preços da Fábrica de Cimento do Kwanza Sul eram de 7,5 dólares para cada saco de 50 kg e 150 dólares por tonelada.

Como resultado de altos custos de transporte, os preços de venda ao público variam muito em todo o país, aumentando exponencialmente nos mercados de consumo localizadas longe dos centros de produção.

Em Luanda, onde há centenas de pequenos revendedores, um distribuidor pode fazer mais de US \$ 3 de margem, a partir do qual os custos, nomeadamente os custos de transporte elevados, devem ser deduzidos.

No Sumbe, 330 km a sul de Luanda, os preços do cimento Portland em Agosto de 2005 rondavam os US \$ 270 / t - um aumento de US \$ 70 / t, novamente reflectindo o alto custo de transporte, mas também procura em alta.

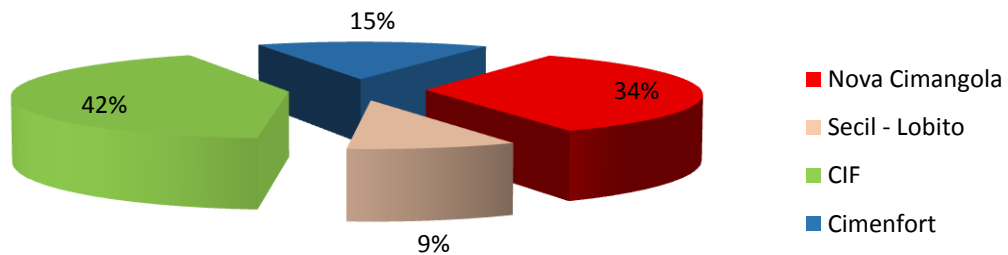
Há 5 produtores de cimento em Angola, com uma capacidade de moagem de cimento combinada de Mta. Em 2014, atingiram uma produção de quase 5 milhões de toneladas.

Já vimos acima que a China é a principal produtora de cimento do mundo. A realidade é que um dos importadores principais de cimento da China é Angola (Banco Mundial, 2014).

As relações comerciais entre a China e Angola são muito intensas, ultrapassando as congéneres com Portugal. Assentam na exportação de petróleo para a China e importação de materiais de construção (principalmente cimento) para Angola. A China já forneceu mais de 10 mil milhões de dólares americanos em financiamento para Angola até à data, em grande parte, para projectos de infra-estrutura e tende a fornecer sua própria força de trabalho e receber o pagamento em petróleo (Banco Mundial, 2014).

Figura 2 Quotas do Mercado de Cimento em Angola em 2013

Quotas do mercado em 2013



Fonte: FCKS, 2014

1.4 Enquadramento da Economia Angolana

A declaração de independência de Angola em 11 de Novembro de 1975 não permitiu um arranque imediato da economia angolana. Pelo contrário, o abandono de quadros técnicos, na sua maioria de nacionalidade portuguesa, a par com a tentativa de colectivização da economia, tudo encetado num contexto de guerra civil, deixaram a economia num estado lastimável (Wheeler, 2013).

A realidade é que desde 1975 a 2002, com interlúdios mais ou menos significativos, Angola viveu em economia de guerra. Com isto querendo dizer que a maior parte das actividades económicas foi abandonada, ou serviu só para subsistência, e que existiu uma concentração nas indústrias petrolífera e

diamantífera (Meredith, 2005). É destas actividades- petróleo e diamantes- e quase só destas que a economia angolana vai viver durante os anos da guerra civil.

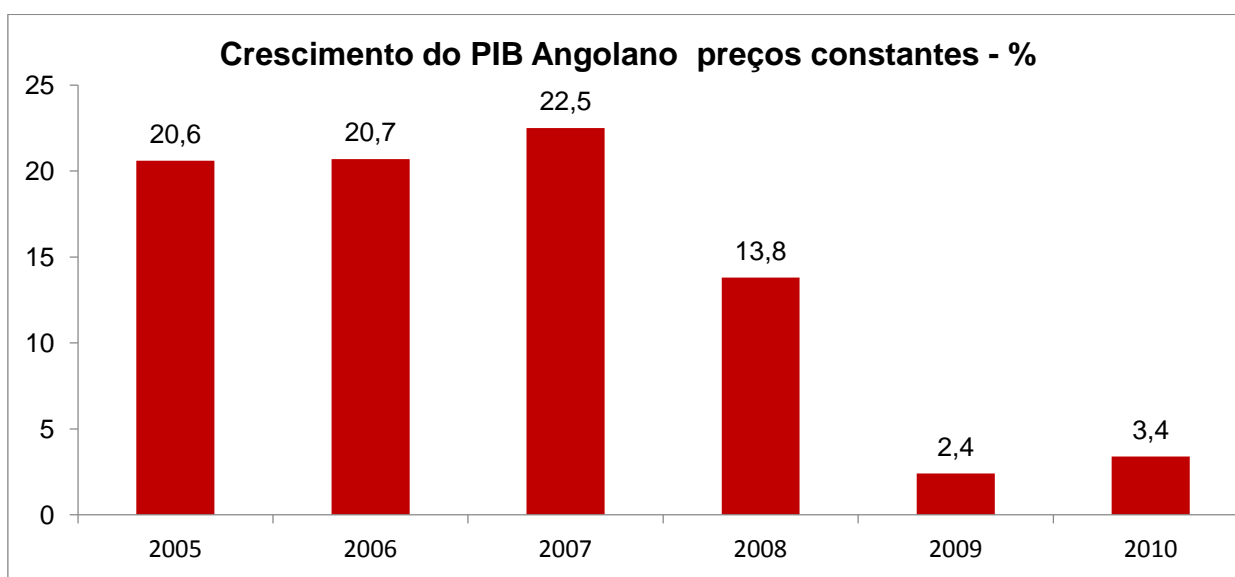
Em 2002, a morte de Jonas Savimbi permitiu que as forças em disputa alcançassem a paz, o que foi conseguido através do Memorando de Luena. A partir daí Angola iniciou um processo de democratização e liberalização da economia, que já tinha sido ensaiado em 1991/ 1992 na sequência dos Acordos de Bicesse, mas que depois tinha sido interrompido pelo reacender da Guerra Civil (Wheeler, 2013). Definitivamente, a partir de 2002 estabelecem-se então as condições para a paz, democracia e prosperidade.

Em 2010, fruto das eleições de 2008 é aprovada uma nova Constituição em Angola, que prescreve no seu artigo 14.º que o Estado respeite e proteja a propriedade privada, bem como a livre iniciativa económica e empresarial. Ficava, assim, definido na lei suprema um quadro liberal de desenvolvimento da economia.

Simultaneamente, em termos de números, a economia angolana tornava-se daquelas que mais vertiginosamente crescia no mundo.

O Gráfico abaixo detalha esse crescimento entre 2005 e 2010.

Figura 3 Crescimento do PIB Angolano á preços constantes (%)



Fonte: FMI <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx> (acedido em 15-09- 2014)

1.5 Recuperação de Economia Angolana e Papel do Cimento

Angola é, neste momento, o segundo maior produtor de petróleo de África. O PIB de Angola cresceu 5,1% em 2013, abaixo do alvo, mas está prevista uma aceleração do crescimento a partir de 2014 com um aumento percentual do PIB na ordem dos 7, 9 % (ADBG, 2014).

O crescimento económico revela o aumento do nível real da produção nacional que pode ser causada por um aumento na qualidade de recursos ou por um aumento na quantidade de recursos capital e trabalho, ou melhorias em tecnologia. O crescimento económico é medido habitualmente por um aumento do PIB de um país (produto interno bruto) (Mankiw, 1999, 519). É esta, naturalmente, a medida seguida em Angola.

A economia está a crescer graças a uma combinação de paz, os preços elevados do petróleo e aumento da produção de petróleo. Angola também está a explorar ainda mais os seus grandes depósitos de diamantes e tem recursos naturais consideráveis na agricultura, madeira e pesca (FMI, 2014).

Apesar dos bons indicadores económicos, são necessárias várias políticas públicas para tirar muitos angolanos da pobreza. Aqui estamos a falar de um conceito um pouco diferente, embora interligado: o desenvolvimento económico: o desenvolvimento económico é um conceito mais normativo, procurando uma definição abrangente e não meramente quantificada, ou pelo menos não somente com um parâmetro. A definição de desenvolvimento económico assenta num aumento dos padrões de vida, da qualidade de vida e bem-estar, bem como numa maior liberdade de escolha. Eventualmente, também poderão estar ligados ao desenvolvimento económico aspectos político-sociais como o Estado de Direito, a liberdade e a protecção dos Direitos Fundamentais (Sen, 2000, 2).

É preciso investimento em competências e infra-estruturas para melhorar o desenvolvimento humano. O governo tem tomado medidas para melhorar as condições de vida. Maior investimento está a ser feito para expandir o acesso à energia eléctrica, água e transporte. Para impulsionar os

negócios, as políticas do sector financeiro estão a ser modernizadas com a introdução de novas leis. Angola necessita de acelerar a diversificação económica e reduzir a dependência do petróleo, que responde por cerca de 46% do PIB, 80% das receitas do governo e 95% das exportações de Angola (ADBG, 2014).

As más estradas, portos, aeroportos e ligações ferroviárias dificultam os esforços para alcançar o mercado externo. Há, portanto, necessidade de um imenso esforço de construção civil, o que terá impactos significativos na procura de cimento.

O governo tem criado um quadro jurídico para promover a criação de competências locais, através da "*angolanização*" de recursos humanos de aumento da participação das empresas locais, dando tratamento preferencial às empresas nacionais no fornecimento de bens e serviços (ADBG, 2014).

O desenvolvimento económico de um país depende de uma multiplicidade de factores. No fim o objectivo é dotar o país de uma capacidade de produzir bens e serviços que correspondam às necessidades das populações (Mankiw, 1999). A forma de garantir um desenvolvimento real é sempre a produtividade, isto é, aumentar a quantidade de bens e serviços produzidos numa hora. Os países ricos são os que têm maior produtividade (Mankiw, 1999). Portanto, a política pública de fomento do crescimento deve assentar na promoção da produtividade. Esta promoção faz-se através do investimento em fábricas e máquinas, para se produzir mais, em educação, para os trabalhadores desempenharem as suas tarefas melhor, no acesso à melhor tecnologia possível e às melhores comunicações. No fundo a existência de produtividade implica a existência de infra-estruturas capazes.

Infra-estruturas que assentam desde logo em estradas, escolas, habitação, fábricas, portos, aeroportos. Por isso qualquer arranque desenvolvimentista implica a construção, e a construção implica o cimento. Não é por qualquer acaso (como veremos adiante) que a China é o maior produtor de cimento do mundo, tendo sido aquele país que em 20 anos se tornou uma grande potência económica mundial.

Tabela 2 Comportamento da Economia Angolana - Visão Sectorial
(Taxas de Crescimento)

	2008	2009	2010	2011
PIB%	13,8	2,4	3,5	3,1
Agricultura	1,9	29,0	6,0	9,2
Diamantes	-8,2	4,6	-10,3	-0,7
Petróleo	12,3	-5,1	-2,9	-5,5
Construção	25,6	23,8	16,1	12,0
Energia	26,1	21,3	10,9	3,5
Comércio	26,9	-1,5	8,7	9,5

Fonte-Ministério do Planeamento. Angola.

Nota: Este quadro retrata o contributo de cada um dos sectores para o crescimento do PIB. Há que anotar o valor importante do sector da construção que necessita de cimento.

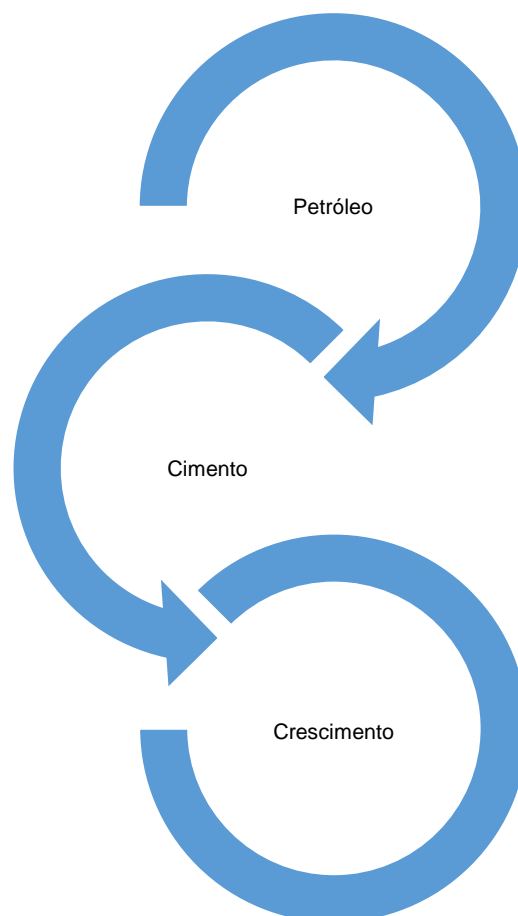
Neste momento a economia angolana assenta em dois pilares. Na sua base tem dois activos essenciais: petróleo e diamantes. Mas o seu potencial de desenvolvimento é muito grande, pois as comunicações, as estradas, a habitação são sectores infra-estruturais que necessitam de grande expansão, pois são muito deficitários. Contudo, o movimento de expansão infra-estrutural depende da existência de mais-valias no sector do petróleo e dos diamantes. Se há proventos destas actividades, haverá investimento nos sectores infra-estruturais e logo será preciso cimento, se os proventos do petróleo e diamantes diminuem, então diminuirão os investimentos infra-estruturais que precisarão de cimento (FMI, 2014).

Exemplo do exposto é a recessão global que começou em 2008 e que paralisou temporariamente o crescimento económico. Preços mais baixos do

petróleo e dos diamantes durante a recessão global desaceleraram o crescimento do PIB angolano para 2,4% em 2009, e muitos projectos de construção pararam porque Luanda provisionou \$ 9 mil milhões em dívidas a empresas de construção estrangeiras. No entanto, posteriormente, a economia arrancou novamente (FMI, 2014).

A questão é que depois de uma longa Guerra Civil destruidora, uma boa parte da recuperação e reconstrução depende do cimento, em termos materiais e do petróleo em termos de grande financiamento, razão pela qual o cimento tem um papel determinante no bem-estar angolano.

**Figura 4 Factores Potenciadores do Crescimento da Economia Angolana
(Baseado FMI,2014)**

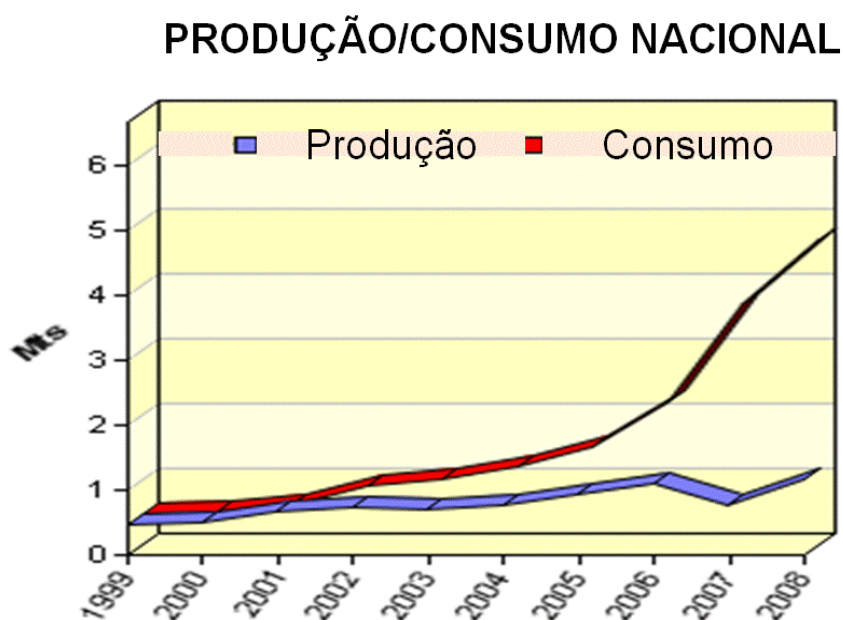


Fonte: FMI,2014

Estes são os factores de contextualização da indústria de cimento em Angola.

Em todo o caso, a tendência do mercado de cimento em Angola tem sido de grande crescimento, uma vez que é uma das matérias essenciais para a recuperação e desenvolvimento de Angola.

Figura 5 Produção e Consumo de Cimento em Angola de 1999 á 2008
(Valores em milhões de toneladas)



Fonte: <http://www.cemnet.com/gcr/country/Angola> (acedido em 22-9-2014)

No gráfico acima copiado vê-se bem a tendência de crescimento do consumo de cimento em Angola, bem como a forte dependência do exterior.

Existe um óbvio fosso entre a produção de cimento e o consumo de cimento. A razão básica para este fosso é simples: a guerra civil. Por um lado a guerra destruiu a capacidade produtiva do país, quer devido à fuga inicial de quadros técnicos, quer e sobretudo pela destruição física de fábricas, portos, estradas. Por outro lado, a paz posterior a 2002 permitiu uma “explosão” na

recuperação e reconstrução do país que levou a um consumo acelerado de cimento.

Em suma, a indústria de cimento desempenha um papel estratégico na prosperidade económica de Angola. O programa de reconstrução e de desenvolvimento das cidades e centros industriais são factores-chave na geração de projectos de investimento, que requerem grandes quantidades de cimento.

1.6 Mercado Mundial de Cimento

O mercado mundial de cimento, entendendo tal como as trocas livres com preços de equilíbrio fixados por interacção da oferta e da procura (Mankiw, 1999), é vasto e está em constante crescimento.

Os dados mais actuais indicam que o cimento atingiu um total de consumo mundial em 2010 – 3.312 Mt (milhões de toneladas) consumidas, número que representava uma subida de 14,2% face ao ano anterior (Global Cement Report, 2014). Em 2011, o consumo de cimento subiu para 3.585 Mt e em 2012 alcançou as 3.736 Mt. No entanto, as taxas de crescimento foram inferiores às alcançadas de 2009 para 2010, situando-se respectivamente em 8,6% para 2011 e 4,2 % para 2012 (Global Cement Report, 2014).

Tabela 3 Produção e Consumo de Cimento de 2006 á 2010
(Milhões de Toneladas)

Anos	Produção	Consumo	Exportação	Importação
2001	1.699	1.700	133	132
2002	1.850	1.836	129	129
2003	2.017	2.014	137	136
2004	2.182	2.179	150	149
2005	2.345	2.334	175	170
2006	2.608	2.588	190	179
2007	2.798	2.779	184	159
2008	2.841	2.824	172	153
2009	3.033	3.004	153	128
2010	3.300	3.294	165	164

Fonte: The Global Cement Report (2014)

Nota: Neste quadro vislumbra-se a evolução grande da produção de cimento a nível mundial. Que como observaremos abaixo é sobretudo impulsionada pelos mercados emergentes e acima de todos pela China.

Tabela 4 Maiores Produtores de Cimento do mundo
(Milhões de Toneladas)

Países	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	% cresc.
China	862,5	967,8	1.079,1	1.253,5	1.379,0	1.401,2	1.657,1	1.868,0	117%
India	126,7	136,9	146,8	162,0	172,9	186,1	190,0	216,0	70%
EUA	92,9	97,4	99,4	98,2	95,5	86,5	64,0	65,0	-30%
Turquia	38,1	41,3	72,7	73,2	71,4	67,6	59,6	62,0	63%
Irão	30,5	32,3	32,7	35,3	40,0	44,4	48,8	61,0	100%
Brazil	35,5	44,0	46,6	52,5	60,5	60,3	44,0	58,0	63%
Viet	24,2	26,2	30,8	32,7	35,8	36,3	47,7	55,0	127%
Japão	73,8	72,4	72,7	73,2	71,4	67,6	59,6	54,0	-27%
Rússia	41,4	46,2	49,5	55,2	60,1	53,5	45,7	50,0	21%
Egito	26,5	26,9	31,9	34,3	36,8	39,6	47,9	48,0	81%
C. Sul	59,7	55,8	49,1	51,4	54,4	55,1	52,2	ND	-13%
Mundo	2.017	2.181,9	2.348	2.608	2.797,7	2.841,5	3.033	3.300	64%

Fonte: The Global Cement Report (2014)

A China é o principal motor do crescimento da procura. Em 2012 representava a enorme percentagem de 58% do consumo mundial de cimento (Global Cement Report, 2014)

Nas regiões da Europa e EUA, a procura de cimento não tem sido tão intensa, tendo mesmo caído entre 2010- 2012, em virtude da crise económica e financeira que assolou esses países (Global Cement Report, 2014).

No restante globo, desde a América à África tem havido uma subida moderada da procura de cimento.

Em 2012 existiam 5.673 fábricas de cimento, das quais 3.900 localizadas na China (Global Cement Report, 2014).

Capítulo II Local do Estágio

2.1 Caracterização da Empresa: Missão, Visão, Valores

De entre os requisitos curriculares para a conclusão do Mestrado em Gestão Financeira, encontra-se a necessidade de realizar um estágio. Para cumprimento dessa obrigação tive a oportunidade de estagiar na Fábrica de Cimento do Kwanza Sul.

A Fábrica de Cimento do Kwanza Sul é uma empresa privada de direito Angolano, fundada em 25 de Abril de 2003 na cidade do Sumbe, província do Kwanza Sul, em Angola. O objecto social é o fabrico de cimento denominado Yetu que quer dizer “nosso”.

Tem uma área de 2,5 quilómetros quadrados, e uma capacidade de produzir 1.330.000 toneladas de *clínquer* por ano e 1.400.000 toneladas de cimento ao ano. A fábrica produz cimento *Portland* 42.5N e 32.5 AN. A empresa ainda é relativamente nova num sector pouco desenvolvido.

O cimento produzido na fábrica é acondicionado em sacos de 50 kg avulso, sacos de 50 kg em paletes, big - bag (cimento avulso ou em sacos de 50 kg) e bulk (cisterna). O cimento é produzido conforme a norma NP EN 197-1.

O complexo fabril incorpora uma fábrica de sacos de papel para o embalamento do cimento, com capacidade instalada de 88.200 sacos em 8 horas equivalentes em 44.000.000 sacos\ ano.

A história da Fábrica conta-nos que a ideia do seu surgimento nasceu da verificação da necessidade de se preencher um nicho de mercado estratégico de cimento, matéria-prima indispensável para a reconstrução de um país destruído pelos longos anos de conflito armado. Angola só possuía nessa altura, duas fábricas de cimento com capacidades insignificantes diante de uma procura considerável e crescente, como já referimos nos capítulos anteriores.

Assim sendo, após vários estudos e pesquisas constatou-se que Angola tinha potencialidade em termos de matérias-primas para incrementar a oferta de cimento e atender a procura nacional (FCKS, 2013).

Missão

A missão da fábrica de cimento é a de produzir e distribuir o cimento da melhor qualidade a preços competitivos.

Visão

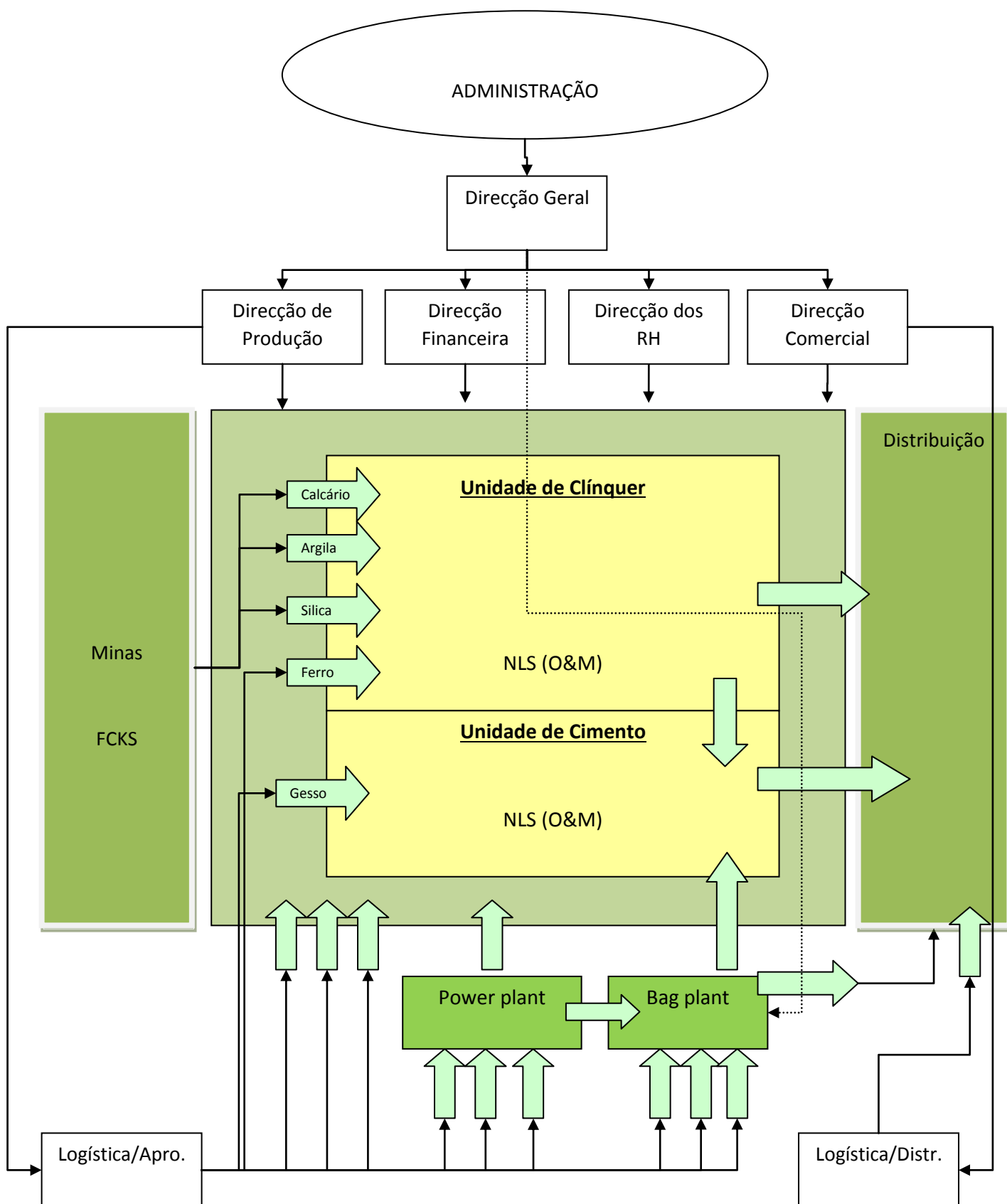
A Empresa pretende ser líder no mercado de cimento em Angola.

Valores

Os valores da empresa assentam na responsabilidade e integridade; respeita a diversidade, segurança e inovação.

Organigrama

Figura 6 Organização Global da FCKS



Fonte: FCKS

2.2 Análise SWOT e Estratégia Genérica

A análise SWOT da companhia permite alcançar-se uma orientação estratégica identificando as suas forças e fraquezas, a par com as ameaças e oportunidades que estão no horizonte.

A fábrica identifica no seu Plano Estratégico (2013) essas conjugações dinâmicas.

Como **Forças** dá relevo a:

- Espírito empreendedor;
- Capacidade financeira;
- Importantes investimentos realizados e a realizar;
- Uso de equipamentos de última geração;
- Proximidade da fonte de matérias-primas;
- Abundância de matérias-primas;
- Experiência da equipa;
- Produto com qualidade e preço;
- Força de vendas;
- Carência de desenvolvimento industrial na região;
- Coerência dos processos organizacionais;
- Ética empresarial;
- Flexibilidade e Adaptabilidade;

Fraquezas

- Baixa motivação dos trabalhadores devido à incerteza sobre o êxito de um projecto novo;
- Inexperiência da mão-de-obra local;

- Ausência de cultura industrial na zona de implantação;
- Adaptação aos novos processos e métodos para os trabalhadores uma vez que a empresa está a ser criada de raiz;
- Ausência de documentos, procedimentos, métodos e referências anteriores que sirvam como base para o novo produto;
- Distanciamento da fábrica das principais fontes de recrutamento ou de obtenção da mão-de-obra;
- Elevada dependência das Fontes de Energia alternativas (Geradores);
- Custo do frete do transporte do cimento para algumas zonas do país;

Oportunidades

- Crescimento económico de Angola que impulsiona os investimentos;
- Procura do cimento no mercado nacional face à oferta existente;
- Crescimento do mercado;
- Região carente de investimentos,
- Oportunidade de operar num mercado onde a procura do cimento é e manter-se-á satisfatória para um longo período de tempo;
- Possibilidade de expansão;
- Proximidade do mercado do centro do país;
- Paz e estabilidade;

Ameaças

- Entrada de novos concorrentes;

- Concorrentes não institucionalizados/legalizados a trabalharem e comercializarem fora dos parâmetros da concorrência leal;
- Carência de Mão-de-Obra qualificada;
- Falta da rede de energia pública na localidade de Cuacra;
- Utilização de fontes de energia alternativas uma vez que na área onde está construída a fábrica não existe ainda a energia da rede pública, constituindo um factor de agravamento de custos;
- Falta de pereçam da qualidade do produto pelos consumidores;
- Surgimento nos últimos anos das organizações ambientais e dos sindicatos nas áreas de exploração mineira e afins;
- Incerteza sobre a inflação;

Obviamente que esta situação implica um planeamento estratégico que procure resolver as várias situações apontadas de forma integrada. Esse Plano assentará sempre na formação dos recursos humanos, na aposta na comercialização com baixa dos custos de transportes e na procura de uma solução para o problema do fornecimento de energia, embora este último dependa dos poderes públicos e não da empresa.

A planificação da empresa começa por se debruçar sobre as condições de base, como energia e transportes, que serão o essencial para a frutificação da empresa.

Capitulo III - Descrição do Estágio

3.1 Local do estágio

O estágio decorreu na direcção comercial da Fábrica de Cimento do Kwanza Sul. Teve a duração de 3 meses, totalizando 400 horas; exercidas 6 horas diárias, tendo sido iniciado em 10 de Fevereiro e terminado em 11 de Abril de 2014.

Tabela 5 Cronograma do Processo de Selecção

Datas	Processo de selecção
04/01/2014	Envio do CV ao Director Comercial da FCKS
3/02/2014	Entrevista e teste Psicotécnico
7/02/2014	Informação de aceitação

Fonte: Elaboração Própria

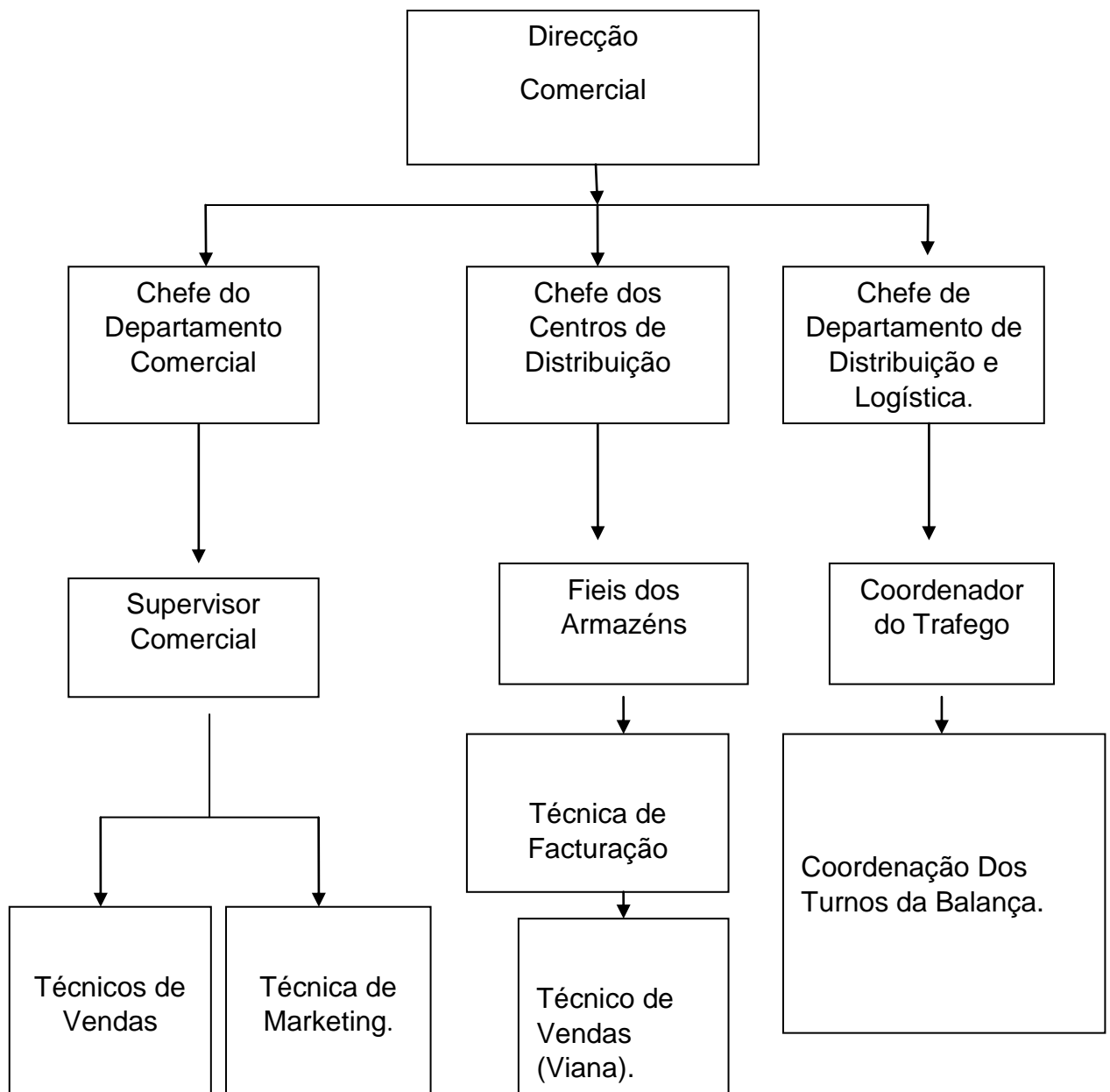
A primeira semana foi de indução, apresentada da Fábrica, explicação sobre o processo de fabrico do Cimento, participação a uma palestra sobre segurança e Higiene no trabalho, entrega de um Colete reflector, um par de botas e um par de óculos e por último apresentação à equipa Comercial.

Segundo o Manual de Organização Geral da Fábrica de Cimento de Kwanza Sul, a Direcção Comercial da fábrica é responsável por:

- ✓ Preparar a estratégia Comercial;
- ✓ Elaborar os Planos de negócio;

- ✓ Desenvolver negócios com clientes actuais e potenciais;
- ✓ Gestão do orçamento da Direcção Comercial;
- ✓ Preparar propostas comerciais;
- ✓ Negociar contractos comerciais e fazer a sua administração;
- ✓ Estabelecer, manter e desenvolver as relações com clientes;
- ✓ Determinar o Plano de acção Comercial que a empresa deve seguir de forma a maximizar a sua quota de mercado e os seus lucros, garantindo ao mesmo tempo a satisfação dos clientes;
- ✓ Definir , o volume de vendas que a empresa deve atingir;
- ✓ Definir a tabela de preços a aplicar;
- ✓ Definir as formas de publicidade e de promoção que devem ser utilizadas;
- ✓ Avaliar os resultados do programa de vendas da empresa;
- ✓ Avaliar a capacidade produtiva e de prestação de serviços;
- ✓ Observar as estratégias das empresas concorrentes;
- ✓ Analisar estudos de mercado e considerar as directivas do conselho de Administração da empresa, entre outras acções.

Figura 7 Organigrama da Direcção Comercial da FCKS



3.2 Função Comercial na empresa

A competitividade das empresas, isto é a sua capacidade para oferecer os produtos com a melhor qualidade, aos preços mais baixos (Mankiw, 1999) depende em boa parte do seu dinamismo comercial, isto é, da sua aptidão para explorar mercados, que estão ao seu dispor, da sua adaptação à evolução dos mesmos e ainda a sua habilidade para criar novos mercados. A eficácia deste dinamismo deve-se aos aparelhos de aprovisionamento e de produção, que lhes permitem satisfazer os desejos da sua clientela em relação a preços, qualidade, quantidade e prazos de entrega (Machuret et al, 1996).

A função distribuição tem por objectivo dirigir a produção para perto daquela que a deseja adquirir. Segundo Costa (1993) a empresa tem de analisar os circuitos de venda mais aconselháveis, tendo em atenção:

- ✓ As características dos produtos;
- ✓ Os costumes do mercado;
- ✓ Os desejos dos consumidores efectivos e potenciais;
- ✓ Os objectivos, as limitações e as políticas da empresa (Costa, 1993).

Uma empresa tem que identificar que circuito se adapta melhor aos produtos que produz e vende. Um banco terá circuitos de distribuição dos seus produtos muito diferentes de uma casa agrícola de vinhos. O mesmo acontece aos costumes de mercado. Existem mercados em que o hábito é a distribuição digital, outros em que se espera um atendimento personalizado. Ligado aos costumes estão os desejos dos consumidores que de uma maneira ou de outra vão moldando os costumes, para existir uma estruturação permanente entre vendas e consumidores. Finalmente, analisar os objectivos e capacidades da empresa.

Todos estes factores implicam a adopção de diferentes modelos de distribuição.

Seguem-se alguns exemplos de esquemas de vendas:

Figura 8 Esquema de um Circuito de Venda Directa



Fonte: Costa, 1993.

Este esquema de vendas é comum para algumas áreas, entre elas, o cimento. No caso das empresas construtoras, muitas delas, compram o cimento directamente á porta da Fábrica fazendo com que os únicos agentes envolvidos neste processo sejam o produtor e o consumidor ou utilizador do cimento

Seguem-se algumas vantagens e desvantagens deste tipo de circuito de vendas (Costa, 1993).

Vantagens

- ✓ Este tipo de circuito de vendas permite um maior contacto entre o produtor e o consumidor, havendo uma correcta troca de informações;
- ✓ Permite ao produtor ter um correcto conhecimento do mercado;
- ✓ Evita intermediário, sendo que participam no processo apenas o produtor e o utilizador do bem.

Desvantagens

- ✓ Para empresas que procuram expansão geográfica este tipo de circuito de venda não é o mais adequado
- ✓ Aumentam os custos de prospecção do mercado;
- ✓ Eleva os custos de distribuição e torna mais difícil a sua gestão.

Figura 9 Esquema de um circuito curto de distribuição



Fonte: Costa, 1993.

Vantagens

- ✓ Facilita a prospecção dos mercados e a expansão geográfica;
- ✓ Diminui os custos de distribuição;
- ✓ Facilita o escoamento dos produtos que se danificam com o tempo

Desvantagens

- ✓ Dificulta o contacto entre o produtor e o consumidor;
- ✓ Condiciona o conhecimento do mercado pelo produtor.

Figura 10 Esquema de um circuito longo de distribuição



Fonte: Costa, 1993

Vantagens

- ✓ Facilita a repartição das despesas de venda e de transporte por maior número de produtos;
- ✓ Possibilita a distribuição de uma forma rentável dos produtos de valor reduzido adquiridos pelos consumidores;

- ✓ Permite que se assegure a assistência pós venda com maior facilidade;
- ✓ Aumenta o número de pontos de venda;
- ✓ Melhora a expansão das vendas nas regiões que apresentam uma grande concorrência;
- ✓ Permite um desenvolvimento comercial.

Desvantagens

- ✓ Eleva os riscos de o produto perder de repente um elevado volume de vendas;
- ✓ Aumenta o risco de se estragarem alguns produtos devido a aumentar o prazo global dos *stocks*;
- ✓ Dificulta o contacto entre o produtor e os utilizadores;
- ✓ De forma a informação que chega ao produtor.

A verificação de vantagens e desvantagens nos modelos comerciais implicam que a sua adopção seja sempre uma questão de gestão e adaptabilidade ao mercado. Não existe mecanicamente uma pré- definição de circuitos comerciais, competirá à administração da empresa ponderados todos os elementos, preferir aquela que lhe pareça mais correcta.

Como vimos, a política comercial da Fábrica de Cimento de Kwanza Sul é essencialmente de venda directa ou de distribuição simples. Nalguns casos a empresa vende directamente aos seus produtores, noutros existe um agente que intermedeia a compra e venda. Esta política pretende responder com a máxima eficácia possível à procura de mercado e minimizar os custos, quando já existem custos elevados, como os de transporte.

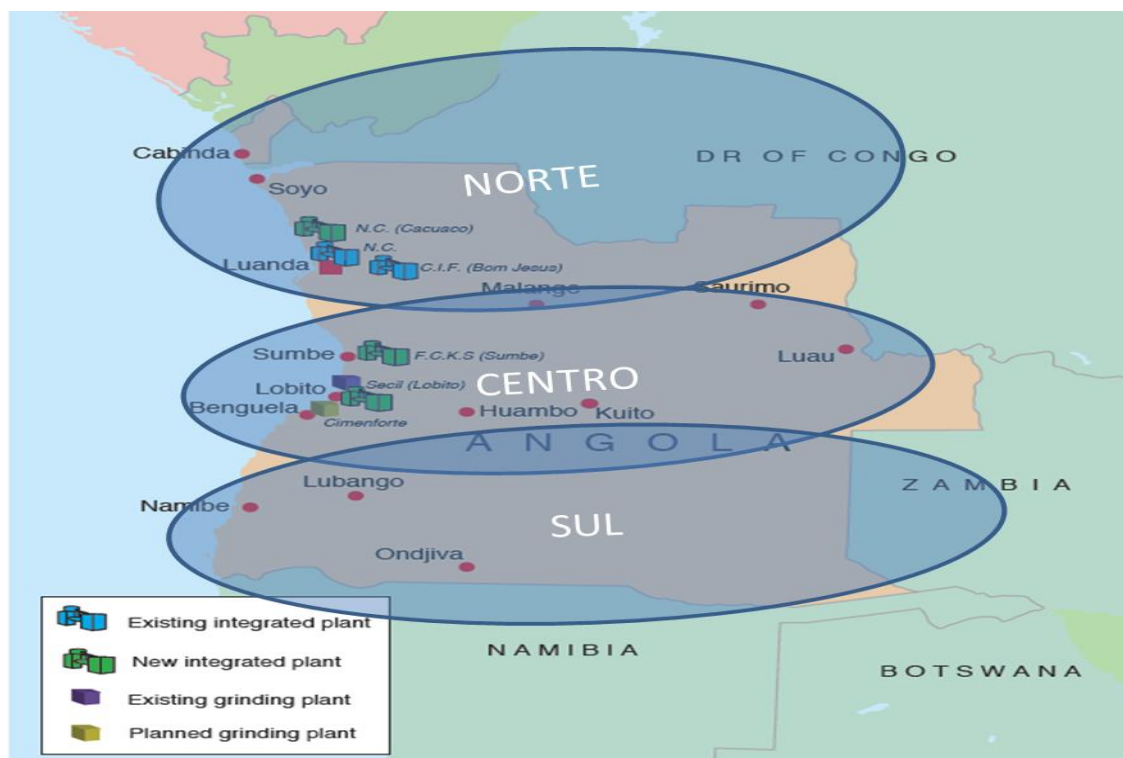
Esta abordagem justifica-se tendo em conta que a Fábrica é uma empresa tipicamente tipo “produtor” (Machuret et al, 1996) em que a função essencial é produzir. Estas empresas são descritas como sendo aquelas em que o produtor é quem tem razão contra o cliente, por vezes, centradas sobre si e essencialmente sensíveis a evoluções do mercado (Machuret et al, 1996).

Ora neste momento a fábrica opera num mercado oligopolista debaixo de protecção que segue uma política de substituição de importações (Mankiw,1999), por isso a política comercial traduz essa dinâmica, de crescimento interno e orgânico com concorrência limitada.

No entanto, a empresa quer dinamizar o processo de distribuição de cimento através do seguinte modo: A DC (Direcção comercial) dividiu Angola em 3 Regiões conforme o mapa abaixo. Foram criados locais de distribuição em vários pontos do País onde se coloca o produto junto dos revendedores usando uma estratégia singular: Distribuição via marítima usando barças com capacidade de mover 7.500 toneladas de cimento por viagem, quantidade que exigiria cerca de 280 camiões para fazer a mesma distribuição a um custo não inferior a USD 500.000.

Em Março, 2013 foi aprovada a construção de raiz do primeiro Centro Regional de Distribuição (CRD) e integrado para Lobito, passando por Huambo, Bié até Luena. Mais 2 CRDs estão projectados no cronograma para este ano, nomeadamente, Soyo e Namibe para também apoiar a estratégia de distribuição marítima.

Figura 11 Expansão e Áreas de Actuação da FCKS



Fonte: Plano estratégico da empresa (FCKS, 2013)

3.3 Plano de Política de Vendas da Empresa

Escrevem Machuret et al (1996) que “ A empresa é uma organização vocacionada para colocar produtos num mercado em condições óptimas de rendibilidade”. A finalidade fundamental da empresa é a obtenção de lucro por forma a conseguir a sua sobrevivência, o qual será distribuído na proporção das participações aos associados.

No caso da Fábrica de Cimento de Kwanza Sul, a venda de cimento é feita de duas formas:

- ✓ Vendas a crédito;
- ✓ Vendas a Pronto Pagamento.

Vendas a crédito: Uma venda a crédito é aquela em que se entrega o produto ao comprador e este só o paga passado um determinado prazo (Almeida Costa, 2013). As vendas a crédito são feitas apenas a agentes revendedores

do cimento YETU em que estes têm de apresentar fotocópia dos seguintes documentos:

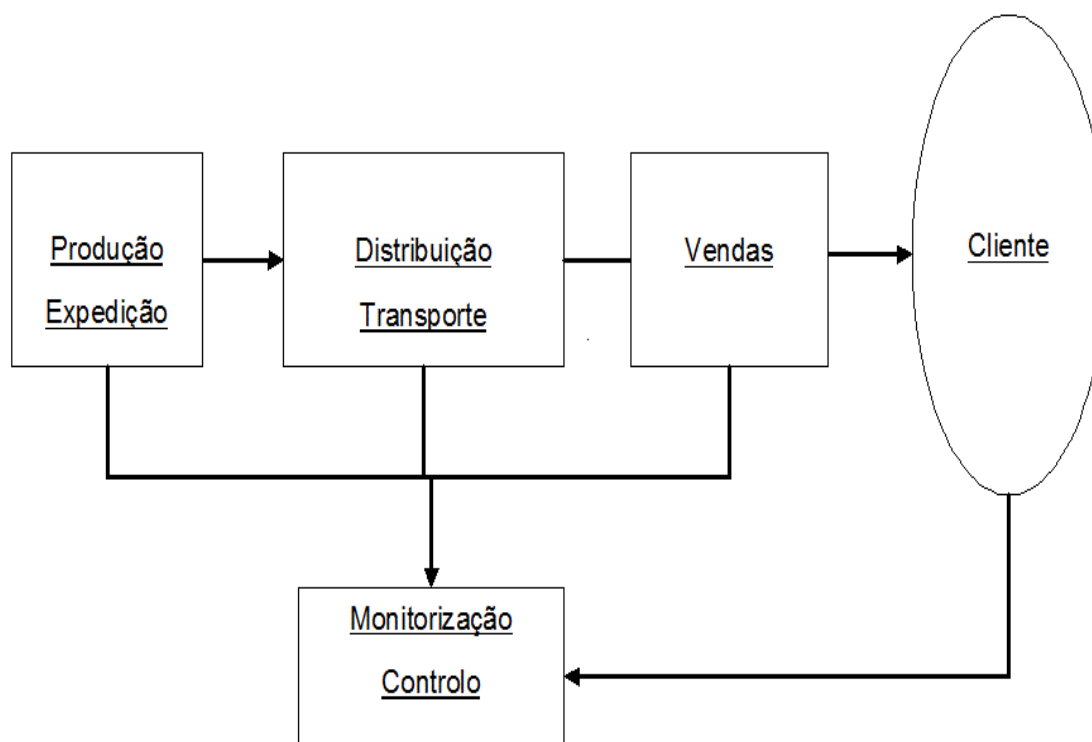
- ✓ Alvará Comercial;
- ✓ NIF (Número de Identificação Fiscal);
- ✓ Comprovativos da situação regularizada de impostos;
- ✓ Bilhete de Identidade,
- ✓ Acta deliberativa que confere poder de assinar em nome da empresa, caso seja sociedade;
- ✓ Certificado de cadastro comercial (registo comercial).
- ✓ Registo no diário da Republica
- ✓ Carta de solicitação de agenciamento.

Venda a Pronto Pagamento: As vendas a pronto pagamento são aquelas em que contra a entrega do produto este é imediatamente pago (Almeida Costa, 2013). Nestes casos a empresa tem contas em diversos bancos, em que o agente escolhe um dos bancos, faz o depósito na conta da empresa e leva o *bordeaux* à fábrica para levantar o Cimento.

No caso de se tratar de um cliente, estes podem comprar no escritório de Luanda, mas especificamente no Armazém de Viana ou em agentes revendedores, pois a fábrica vende apenas a agentes revendedores ou empresas de construção civil. Na fábrica não se fazem compras inferiores a 640 sacos.

A Fábrica tem parcerias com empresas transportadoras em que o preço do transporte depende da localização do armazém do agente. As empresas têm preço fixado por cada camião. Os camiões podem ser *interlinks*, camião Silo ou *trailer*, levando cada um 640 sacos.

Figura 12 Fluxograma do processo de distribuição



Fonte: FCKS, 2014

O agente\ cliente, no acto da compra, escolhe a transportadora que pretende e por norma, faz o depósito também do valor do transporte na conta da empresa e no final de cada mês a empresa faz a conciliação e o pagamento correspondente a empresa transportadora.

Esta política de vendas afigura- se coincidir no padrão de empresa “produtora” descrita acima oferecendo comercialmente um produto. Aconselha Machuret et al (1996, 234) a essas empresas a que o plano de venda se foque no objecto concreto e na sua verificação.

As fábricas de cimento em Angola, na sua maioria têm a política da estrutura de vendas. Cada uma delas tem a sua própria tabela de estrutura de bónus, em que só é válida para os agentes revendedores. (Ver tabela de estrutura de bónus em anexo).

No entanto, a fim de se estabelecer plenamente como um actor importante no mercado das empresas de construção, não demasiadamente

dependente das suas instabilidades, a FCKS deveria procurar uma política comercial mais intensa.

Essa intensidade assentaria em três aspectos:

- 1- Uma abordagem comercial baseada em segmentos, como construção ou infra-estruturas, para garantir que as soluções que oferecem aos clientes sejam adequadas às suas necessidades.
- 2- Novos serviços, como consultoria a montante para *designers*, colocação e acabamento de cimento, recuperação e reciclagem de resíduos de demolição.
- 3- Distribuição do cimento o mais próximo possível dos clientes.

3.4 Actividades Previstas e Realizadas

O director comercial da fábrica elabora todos os meses actividades para cada um dos membros da Direcção Comercial. Actividades estas que no caso dos estagiários devem ser actualizadas diariamente e enviadas ao chefe do Departamento.

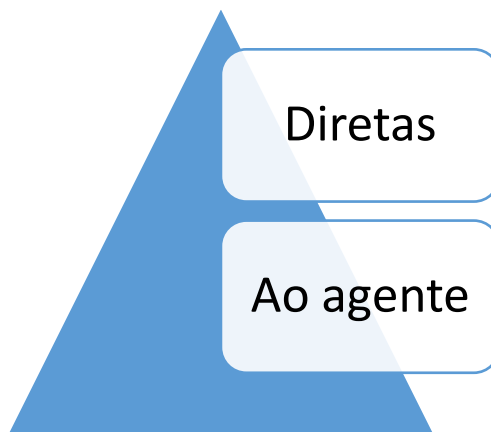
No dia 10 de Fevereiro do presente ano, as 9 horas na Sala de reuniões da Fábrica de Cimento do Kwanza Sul, a Direcção Comercial reuniu-se sob a presidência do Chefe de departamento da Direcção Comercial para a distribuição das actividades da Equipa Comercial para o mês de Fevereiro.

O dia na empresa começava com a assinatura do livro de ponto, seguindo-se 10-15 minutos para a leitura das mensagens de correio electrónico e só depois é que começava a ver a expedição do dia. O Mapa de expedição é a base para a elaboração dos Mapas de vendas.

A expedição é constituída pelas encomendas para o dia. Existe uma base de dados com o nome, número de telefone e correio electrónico de todos os clientes e agentes da empresa. Os agentes por norma ligam para a fábrica para fazerem as suas encomendas.

O telefone é o meio de comunicação principal das vendas na FCKS.

Figura 13 Modos de venda de cimento na FCKS



Fonte: Elaboração própria

Diariamente são confirmadas as encomendas das empresas através do telefone ou por correio electrónico.

Depois disso, é enviado o Mapa de Expedição para análise, verificando se as fórmulas estão todas correctas para actualizar os Mapas de levantamento, de pagamento e de recebimento dos clientes.

A principal ferramenta de trabalho era o computador no programa Excel.

Elaborava-se o Mapa de pagamentos, de controlo diário da quantidade de cimento levado por cada agente com a respectiva transportadora, o mapa de vendas a crédito, a pronto pagamento, de pagamento das transportadoras; dar o nosso parecer sobre o Plano Estratégico da empresa, elaborar notas de entrega para o Departamento Financeiro, relatórios semanais e mensais da Direcção Comercial e outras actividades pontuais.

Dentro das actividades que nos foram destinadas destacamos aquelas que nos pareceram mais relevantes:

- 1) Reconciliação dos Mapas de Vendas a Crédito e a Pronto Pagamento;
- 2) Elaboração dos Mapas de pagamento para as empresas transportadoras;

- ### 1) Reconciliação dos Mapas de Vendas a Crédito e a Pronto Pagamento

Estes mapas são elaborados numa folha de Excel no princípio de cada mês e actualizados diariamente com base nos Mapas de expedição diária.



FÁBRICA DE CIMENTO DE KWANZA SUL

FICHA DE CONTROLO DE CARREGAMENTO

CLIENTE										
Mês	Data	Quantidade Prevista a entregar			Camiões	Quantidade Entregue			Camiões	Transportadora
		Sacos	Sacos/Paleta	Ton.		Sacos	Sacos/Paleta	Ton.		
TOTAL MENSAL		0		0	0	0		0		
TOTAL MENSAL		0		0		0		0	0	
TOTAL GERAL		0		0		0				

43

O Mapa de vendas a crédito contém as seguintes informações: data de levantamento do cimento, nome do cliente, quantidade (sacos ou toneladas), preço unitário, valor a pagar em *kwanzas* e em dólares.

[illegible]

Este Mapa serve para a empresa ter um controle da quantidade de cimento levada por cada agente e do valor que cada um deles tem a pagar. Estes agentes por norma têm 30 dias para fazer o pagamento.

44

Neste Mapa tem a data em que o cliente faz o depósito, nome do cliente, valor depositado em Kwanzas e em dólares, o nome do Banco em que foi efectuado o depósito ou transferência, número do *bordeaux* e por fim uma coluna de observações em que era descrito se o pagamento era com ou sem transporte.

[illegible]

2) Elaboração dos Mapas de Pagamento para as empresas transportadoras

45

A Fábrica tem parcerias com algumas empresas transportadoras em que no acto da compra de Cimento o Cliente/ Agente decide se irá utilizar transporte próprio ou da Empresa. No caso de este utilizar transporte da empresa, fazem o depósito do valor do cimento e do transporte em que cada transportadora tem a sua tabela de preços mediante a distância, ou seja, a localização do armazém do Agente/Cliente. No final de cada mês as empresas transportadoras enviam as facturas.


É dever da Fábrica organizar os dados de transportação com o objectivo de confrontar as facturas e de repassar os valores correspondentes ao transporte para as empresas transportadoras.

Diariamente, com base no Mapa de expedição era feita uma actualização do Mapa de pagamento para as empresas transportadoras para saber o valor que a empresa tem a pagar às transportadoras, valor este que é calculado mediante o transporte de cimento “Yetu” feito pelos Clientes/Agentes. Quinzenalmente este Mapa é enviado para o Director Comercial da fábrica.

O Mapa de controlo quinzenal das transportadoras é feito numa tabela em Excel e contém a data, o destino ou seja o agente/ cliente que levou a mercadoria, as quantidades devidamente identificadas se em sacos, paletes ou toneladas, o número de camiões e a empresa transportadora que transportou o cimento. No final de cada coluna tinha o total quinzenal.

A seguir é feito um outro Mapa da seção Financeira que é constituído da seguinte forma: destino (Província), o tipo de camião (Silo ou trailer), o número de fretes e o preço unitário em *kwanzas* e em dólares. No final de cada coluna tem o total quinzenal.

Tabela 9 Mapa de Controlo Quinzenal das Transportadoras

 FÁBRICA DE CIMENTO DO KWANZA – SUL							
MAPA DE CONTROLO QUINZENAL DAS TRANSPORTADORAS							
	Data	Destino	Quantidades			1ª Quinzena	
			sacos	paletes	Toneladas	Nº de camiões	Transporte
	TOTAL QUINZENAL		0	0	0	0	

Fonte: Elaboração própria

3) Elaboração dos Mapas de projecções de vendas

A previsão de vendas é uma estimativa em unidades ou em Valor das vendas de uma empresa durante um período específico de tempo, perante um plano ou programa de Marketing proposto. As previsões podem ser feitas para pequenos segmentos de mercado ou para o mercado como um todo (Costa, 1993).

No Caso da Fábrica de Cimento de Kwanza Sul, as previsões feitas eram apenas da lista de clientes / Agentes da Fábrica. Era uma estimativa de compra do Cimento “Yetu” para o mês seguinte.

É função da Direcção Comercial entrar em contacto com os Clientes/ Agentes via telefone para saber a quantidade de Cimento que estes irão precisar no mês seguinte e com base nisto elaborar um mapa. Este Mapa contém o nome da empresa ou agente, local da entrega, quantidades em sacos\toneladas, número de navios\ camiões, o número de telefone, o correio electrónico, o tipo de Cimento (32.5AN ou 42.5 N), se o transporte é privado ou da Fábrica e a confirmação da encomenda.

4) Relatórios semanais e Mensais da Direcção Comercial

Um relatório é um trabalho de informação (geralmente escrito) feito com a intenção específica de veicular determinado conhecimento ou narrar certos eventos de uma forma apresentável, os relatórios são específicos e pretendem alcançar uma audiência específica. Os relatórios são um dos meios de comunicação mais utilizados nas empresas (Pumpin,2003).

Mensalmente, o Director Comercial elabora uma lista de actividades a serem desempenhadas por cada membro da Direcção Comercial. As actividades desenvolvidas pelos estagiários são actualizadas diariamente e enviadas ao chefe do Departamento.

Geralmente, o objectivo destes relatórios é a descrição de forma clara e sucinta de todas as actividades levadas a cabo pelos membros da equipa Comercial da FCKS,SA, ao longo do mês ou da semana em apreço. Todas as informações contidas nestes relatórios estão arquivadas em dispositivos electrónicos e físicos para consulta e apuramento da veracidade dos factos.

Os relatórios mensais e Semanais da FCKS são constituídos da seguinte forma:

a) Objectivo Geral

Geralmente, o objectivo destes relatórios são de descrever de forma clara e sucinta todas as actividades levadas a cabo pelos membros da equipa Comercial da FCKS,SA, ao longo do mês ou da Semana em relato.

b) Introdução

Neste ponto do relatório é explicado como esta estruturado o relatório, o que é abordado em cada um dos temas e como é feita a recolha dos dados.

c) Actividades desenvolvidas pelos membros da Direcção Comercial

As actividades desenvolvidas pelos membros da Direcção Comercial são semelhantes às tradicionais, como descritas em Machuret, Deloche & d'Amart (1996) e assentam numa organização de tipo burocrático e hierárquico com vários níveis de decisão e cujo principal método de trabalho são as listas e o relatório escrito.

Neste ponto, são detalhadas de forma individual todas as actividades que cada um dos membros da equipa comercial desenvolveu no decorrer do mês ou da semana em questão.

Isto é uma forma de avaliar o desempenho dos funcionários da Direcção Comercial.

d) MAPA DE CONTROLO DAS TRANSPORTADORAS

Elabora-se um Mapa com a quantidade total de cimento que cada uma das empresas transportadoras levou durante o mês ou a semana em questão.

e) MAPA DE CONTROLO DE EXPEDIÇÃO.

A expedição consiste no envio dos produtos aos clientes (FCKS, 2014).

O controlo de expedição é da responsabilidade da Direcção das Operações (DOP), mas a direcção Comercial faz um relato referente a expedição já que a mesma é encarregue da elaboração da programação diária de expedição e do controlo das entregas aos clientes.

O mapa de expedição é constituído da seguinte forma: data, cliente, quantidades (sacos, paletes, toneladas), tipo de cimento (32.5AL ou 42.5N),

transporte, número de camiões, destino (Província), contactos dos clientes e observações.

Antes de actualizar os mapas das vendas, é obrigatório verificar o Mapa de controlo de expedição confrontando o mesmo com as notas de entrega.

Tabela 10 Mapa de Expedição



FÁBRICA DE CIMENTO DO KWANZA – SUL

MAPA DE EXPEDIÇÃO DIÁRIA												
			QUANTIDADES									
DATA	CLIENTE	TIPOLOGIA	Nº/ENCOMENDAS	SACOS	PALETES	TONELADAS		Nº/CAMIÕES	TRANSPORTADORA	DESTINO	CONTACTOS	OBSERVAÇÃO
						42.5N	32.5AL					
Segunda-feira												
TOTAL				0	0	0	0	0				
TOTAL GERAL				0	0							

Fonte: Elaboração própria

f) Mapa das Vendas

As empresas vendem um produto, ou um serviço. A venda é aquilo que lhes traz receita e lhes permite pagar os custos e retirar os lucros. As empresas são criadas para vender (Costa, 93).


No final de cada mês há uma reunião do conselho de Direcção em que participam os Directores ou Chefes de Departamento de todas as áreas da empresa. O objecto destas reuniões é de ver como está a fábrica no geral, ver os problemas existentes e tentar solucioná-los. Para tal, cada Direcção apresenta um relatório.

A Direcção Comercial apresenta o relatório mensal, em que o ponto fundamental são as vendas das 3 regiões, Norte, Sul e Centro: verificar o montante total das vendas.

Como os restantes mapas, este também é elaborado numa folha em Excel. Neste ponto do relatório tem de constar o Mapa das vendas a crédito, a pronto pagamento e do total das vendas.

É ainda explicado se há um aumento ou uma redução das vendas e dada uma breve explicação sobre a causa do aumentou ou redução das vendas.

Tabela 11 Mapa do Total das Vendas

				
FÁBRICA DE CIMENTO DO KWANZA SUL				
MAPA DO TOTAL DAS VENDAS				
VENDAS	SACOS	TONELADAS	VALOR/KZ	VALOR/USD
Pronto Pagamento				
Crédito				
TOTAL				

Fonte: Elaboração própria

g) Considerações finais

De uma forma geral, é explicado como decorreu as actividades durante o mês ou a semana em questão, nomeadamente se houve algum problema e como o mesmo foi superado.

3.5 Principais dificuldades encontradas no local do estágio e formas de superação

Estagiar na Fábrica foi um grande desafio. Primeiro por não ter qualquer conhecimento sobre cimento e por outro lado devido ao fato de a Fábrica estar localizada na Província do Kwanza – Sul, uma vez que eu sou natural de Luanda, não estando familiarizada com a região, que dista 330 quilómetros de Luanda.

Tive de estudar o cimento, a sua composição, as características, os dois tipos de cimento que a empresa produz neste caso o 32.2 AL e o 42.5 N, e tive de entender a ficha técnica do cimento que a fábrica produz.

A princípio estava sempre a fazer perguntas aos colegas sobre qualquer dúvida que surgisse e os colegas foram sempre muito prestativos.

Ter de viver com colegas de trabalho foi outro aspecto complicado. Devido ao facto de a fábrica estar localizado no Cuacra com uma distância de cerca de 25 km da cidade do Sumbe, tem um condomínio para os funcionários. Partilhávamos um T2 4 funcionárias, duas em cada quarto o que dificultava o convívio porque cada uma tinha os seus hábitos. Mas com o decorrer do tempo as dificuldades de adaptação foram ultrapassadas.

Como já referimos anteriormente, uma das funções desenvolvidas na empresa era a elaboração do Mapa mensal de previsões de vendas. Para concretizar a elaboração do Mapa, tinha de entrar em contacto via telefone com cada um dos agentes/Clientes da empresa para saber uma estimativa da quantidade de Cimento que iriam precisar para o mês seguinte o que nem sempre era fácil.

Houve um caso de uma agente da Província do Huambo em que sempre que entrava em contacto com ela, a senhora dizia que estava no Aeroporto e que assim que estivesse despachada retornaria a ligação, mas infelizmente não fazia isso. Neste caso, tive de com base na encomenda do mês anterior estimar a quantidade que aquela agente iria precisar.

Conclusões

O estágio na Fábrica de Cimento de Kwanza Sul atendeu as minhas expectativas.

Tive a oportunidade de pôr em prática alguns conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico nomeadamente disciplinas como Gestão de Operação de Produção, Matemática, Informática e Contabilidade Financeira, como também desenvolver competências pessoais, designadamente: cumprir objectivos e obter resultados num determinado espaço de tempo, trabalhar em equipa, aprender a trabalhar sob pressão, melhoria da capacidade de relacionamento interpessoal.

Durante o estágio foram vivenciados alguns desafios, nomeadamente situações em que tive de lidar com clientes mais difíceis principalmente para a elaboração do Mapa de previsão de vendas, este facto fez com que eu pesquiza-se mais, tanto na internet como consultando os colegas de trabalho e que assumisse com mais responsabilidades as minhas actividades.

O apoio dos colegas da Direcção Comercial e o trabalho em equipa foram fundamentais para a resolução dos problemas que foram surgindo no decorrer do estágio.

O mercado do cimento em Angola encontra-se numa fase de grande expansão, motivada pela reconstrução e desenvolvimento do País, após o final da guerra civil.

Numa primeira fase, Angola possuía apenas duas fábricas de cimento que satisfaziam menos de metade da procura nacional de cimento. Por isso, o país estava dependente de importações avultadas de cimento, especialmente do maior produtor mundial: a China.

Paulatinamente, foram surgindo novas fábricas, que embora ainda não satisfaçam a totalidade da procura interna, já apresentam um potencial diferente. Uma dessas fábricas é a Fábrica de Cimento Kuanza- Sul, onde ocorreu o meu estágio.

Actualmente, o mercado de cimento passa por uma nova fase, que macroeconomicamente se caracterizará por ser proteccionista e de substituição de importações. Assim, haverá limitações grandes às importações.

A estratégia prevista pela fábrica procura responder a este desafio: a sustentabilidade interna do mercado de cimento. Existem fortes motivações de ordem económica que incitam a empresa a aproveitar as evoluções do mercado para construir uma vantagem competitiva. A fábrica procura as seguintes vantagens competitivas:

1. Redução de custos devido aos aumentos da eficácia operacional e da produtividade;
2. Crescimento dos resultados graças à diferenciação dos produtos e a uma melhor aceitação por parte do mercado;
3. Redução das necessidades de capital, devido a uma utilização mais eficaz do mesmo e à simplificação dos processos industriais;
4. Melhor capacidade de gestão dos riscos, devido à adopção de melhores práticas que atenuam os possíveis impactos negativos decorrentes da catividade da empresa;
5. Maior rapidez no acesso ao mercado, graças à melhoria da comunicação e da confiança na relação com as partes interessadas (stakeholders).

A política comercial da fábrica até ao momento tem sido caracterizada por aquilo que define uma empresa- produtora, sem especiais preocupações de marketing ou de estratégias inovadoras. Essa tendência parece ser contrariada pela gestão e respectivo Plano Estratégico, mas poderá ser reforçada pela política proteccionista que levará à criação de mercados oligopolista.

Vê-se, que os pontos 2 e 5 dependem de uma política comercial inovadora, como a que defendemos no capítulo anterior, assente na diferenciação do produto e segmentação do mercado, além de melhores meios para chegar junto ao consumidor. É neste âmbito que se jogará muito do êxito estratégico da fábrica.

Note-se, no entanto, que a realidade é que os principais problemas estão a montante do marketing e ainda se ligam aos chamados custos de contexto: falta de energia das redes públicas, falta de formação profissional, custo de transporte. Isto é, o mercado de cimento carece ainda das infra-estruturas públicas básicas- electricidade, estradas, para operar com relativa facilidade.

Neste âmbito percebe-se, que a política comercial encontre dificuldades e prefira apostar em regras seguras e claras, com equipas ágeis e flexíveis. Contudo, sempre se propõem neste trabalho algumas melhorias, designadamente: a segmentação dos mercados, a criação de serviços adjacentes à venda de cimento, e, sobretudo a proximidade na distribuição de cimento.

Em suma, o balanço do estágio foi positivo porque foi possível dar resposta aos objectivos gerais e específicos propostos no início do estágio, adquirir competências profissionais e desenvolvi competências pessoais.

Neste momento sinto-me mais apta a ingressar no mercado de trabalho.

Bibliografia

- ALMEIDA COSTA, M.J. (2013). *Direito das Obrigações*. Coimbra: Almedina
- COSTA, C.B. (2010). *Auditoria financeira. Teoria & Prática*. Lisboa: Rei dos Livros
- COSTA, M.F.A. (1993). *À Descoberta do Marketing. Marketing, Vendas, Publicidade*. Lisboa: Plátano Escolar
- FCKS-FÁBRICA DE CIMENTOS KUANZA SUL. (2014). *Manual de Organização da FCKS*. Luanda: FCKS
- FCKS- FÁBRICA DE CIMENTOS KUANZA SUL. (2013). *Plano Estratégico de Médio Prazo- 2013- 2017*.
- FCKS-FÁBRICA DE CIMENTOS KUANZA SUL. (2004). *The FCKS Project Angola*.
- GONÇALVES, M. & MARGARIDO, F. (2012). *Ciência e Engenharia de Materiais de Construção*. Lisboa: IST Press.
- HILL, D. (1984). *A History of Engineering in Classical and Medieval Times*. Londres: Routledge.
- MACHURET, J.J., DELOCHE, D. & D'AMART, J.C. (1996). *Comerciator. Teoria e práticas da via da qualidade nos sistemas de vendas*. Lisboa: Dom Quixote.
- MANKIYW, G. (1999). *Introdução à Economia*. Rio de Janeiro: Ed.Campus
- MEREDITH, M. (2005). *The State of Africa*. London: Free Press.
- PUMPIN, C. (2003). *Manual de Gestão para Pequenas e Médias Empresas*. Lisboa: Monitor.
- SEN, A. (2000). *O Desenvolvimento como Liberdade*. Lisboa: Gradiva.
- SISMONDO, S. (2009). *An Introduction to Science and Technology Studies*. Nova Iorque: John Wiley and Sons, 2nd edition.

WHEELER, D. & PÉLISSIER, R. (2013). *História de Angola*. Lisboa: Tinta-da-china.

Webgrafia

ADBG- African Development Bank Group. (2014). Angola Economic Outlook. *African Development Bank website*. Consultado em 19-9- 2014 através de <http://www.afdb.org/en/countries/southern-africa/angola/angola-economic-outlook/>

BANCO MUNDIAL. (2014). China. Economic indicators. *World Bank website*. Consultado em 29-9-2014 através de <http://data.worldbank.org/country/china>

CW RESEARCH. (2013). 2013 Angola Cement Market Report. *CW Research website*. Consultado em 17-9-2014 através de <http://research.cwgrp.com/component/content/article/11396-new-2013-angola-cement-market-report-update-cw-research-analysts-expect-cement-demand-boom-to-continue-through-2017>

ECOBANK. (2013). Research estimates. *Ecobank website*. Consultado em 17-9-2014 através de <http://www.ecobank.com/upload/20140724011129637822cPHHGNvnw6.pdf>

FMI- FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. (2014). IMF Survey: Angola's Growth Set to Rally after Dip in Oil Output. *IMF website*. Consultado em 20-9-2014 através de <http://www.imf.org/external/country/AGO/>).

GLOBAL CEMENT REPORT. (2014). Global Cement Report 2013. *Global Cement website*. Consultado em 19-9-2014 através de <http://www.cemnet.com/Publications/global-cement-report-10>

MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO. (2011). Componentes do crescimento do PIB de Angola. Ministério do Planeamento Website. Consultado em 19-9-2014 através de <http://www.mpdt.gov.ao/VerPublicacao.aspx?id=514>

